

personalSCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Lernkultur im Spital

«Die Fähigkeit, kontinuierlich voneinander zu lernen»

Igor Batarelo vom Universitätsspital Basel im Experten-Interview

Arbeitsrecht

EU AI Act – die Folgen

Ab dem 2. August gelten neue Regeln. Sind die Compliance-Anforderungen Ihrer HR-KI-Systeme erfüllt? [S. 12](#)

Microlearning

Lernen in kleinen Häppchen

Weiterbildung so gestalten, dass es in die Arbeit passt – klein, spielerisch und ohne Überforderung. [S. 32](#)

Künstliche Intelligenz

Die Mensch-Maschine-Konvergenz

KI verändert nicht nur Prozesse, sondern Rollen, Identität und Verantwortung. [S. 34](#)

Lernkultur im Spital

«Die Fähigkeit, kontinuierlich voneinander zu lernen»

In einer komplexen und sich rasch wandelnden Arbeitswelt wird lebenslanges Lernen zur zentralen Voraussetzung. Im Titelinterview spricht Igor Batarelo, Leiter HR Strategie und Entwicklung sowie stellvertretender Direktor Personal am Universitätsspital Basel, über Rahmenbedingungen, die Lernen im hektischen Spitalalltag ermöglichen. Er verrät, welche Formate sich bewähren, wie Führungskräfte Lernprozesse prägen und wie KI dabei sinnvoll eingesetzt werden kann.

Interview geführt von Dave Husi

Herr Batarelo, Lernen ist zum ständigen Begleiter im Beruf geworden. Welchen Skill haben Sie zuletzt gelernt?

Ich lerne nach wie vor täglich etwas Neues hinzu. Auch wenn mir gewisse Themenstellungen oder Projekte im Laufe der Karriere immer wieder begegnen, sind die Rahmenbedingungen und Umstände dennoch stets unterschiedlich, sodass diese jedes Mal eine andere Vorgehensweise abverlangen.

Für mich bedeutet es deshalb aktuell, nicht nur neue Skills dazuzulernen, sondern auch die vorhandenen Skills immer wieder aufs Neue zu kombinieren und auf den Prüfstand zu stellen. Ich finde dies enorm spannend und herausfordernd zugleich.

Das USB beschreibt sich als Universitätsspital mit Forschung und Innovation. Wie beeinflusst dieser universitäre Auftrag die Lern- und Führungskultur?

Der universitäre Auftrag prägt unsere Kultur und unser Verständnis im Umgang mit Lernen als fester Bestandteil der persönlichen Entwicklung stark. Gerade Forschung bedingt ja, die bestehenden Erkenntnisse laufend zu hinterfragen und Neues zu entwickeln. Diese Haltung wirkt bei uns weit über die Wissenschaft hinaus. Lernen ist deshalb in unserem Verständnis kein gesonderter Prozess, sondern fester Bestandteil der täglichen Arbeit.

Dies wirkt sich natürlich auch auf die Führungskultur aus. Unser Anspruch an die Führung ist es, die Neugier, die Re-

flexion und den Wissensaustausch aktiv zu fördern. Gute Führungskräfte müssen in der heutigen Zeit nicht alle Antworten auf die immer komplexeren Fragestellungen kennen. Viel wichtiger ist es, dass sie Rahmenbedingungen schaffen, damit die Teams voneinander lernen, neue Ideen ausprobieren und Erfahrungen offen mit anderen teilen können. Gerade unser Dreifachauftrag aus Grundversorgung, Lehre und Forschung macht das USB zu einem Umfeld, in dem kontinuierliche Entwicklung jedes Einzelnen wie auch der Gesamtorganisation eine Grundvoraussetzung ist.

Mehr als 800 Auszubildende und Studierende lernen und arbeiten im #TeamUSB. Was bedeutet diese Ausbildungsrolle für die Personalentwicklung?

Die Ausbildung von jungen Menschen gehört zu einer der wichtigsten Aufgaben einer Gesundheitsinstitution. Wir als Organisation profitieren stark davon. Nicht nur, indem wir damit eine wichtige Grundlage für die langfristige Fachkräftesicherung schaffen, was in Zeiten des Fachkräftemangels essenziell sein kann.

Die Ausbildung kann darüber hinaus auch als Motor für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Gesamtorganisation dienen. Eine Organisation, die Fachkräfte ausbildet, bleibt selbst lernfähig. Ausbildungsverantwortliche bei-

spielsweise reflektieren durch das Engagement in der Ausbildung ihre Arbeit, erklären Zusammenhänge, betreuen und beraten Lernende und Studierende während der anspruchsvollen Ausbildungszeit. Dadurch entwickeln sie gleichzeitig auch ihre fachlichen und pädagogischen Kompetenzen stets weiter.

Wie gelingt Lernen in einem Arbeitsumfeld, in dem der Betrieb rund um die Uhr läuft und viele Mitarbeitende stark belastet sind?

Der Fokus auf die Patientenarbeit und die Hektik des Alltags eines Akutspitals sind

«Eine Organisation, die Fachkräfte ausbildet, bleibt selbst lernfähig.»

natürlich auch bei uns allgegenwärtig. Lernen darf deshalb nicht als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden. Wir versuchen deshalb, Lernmöglichkeiten in den Arbeitsalltag zu integrieren. Kurze Lerneinheiten, digitale Formate, strukturierte Fallbesprechungen oder Lernsequenzen direkt im Team können dabei wirksamer als mehrtägige Seminare ausserhalb des Betriebs sein.

Wir müssen uns dennoch gleichzeitig darauf committen, dass auch Lernen Priorität benötigt. Wenn wir als Organisation sagen, dass kontinuierliche Entwicklung wichtig ist, müssen wir auch bereit sein, dafür Zeit und Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Gerade in einem Spital ist dies eine wichtige Investition in Qualität, Sicherheit und Zukunftsfähigkeit.

Verwendungsregeln für Geschäftslaptop, Firmenwagen und Co.

Private Nutzung von Arbeitsgeräten

Die private Nutzung von Arbeitsgeräten ist nicht einfach so möglich und kann eine Treuepflichtverletzung darstellen. Wenn IT-Geräte oder das Geschäftsfahrzeug sowohl geschäftlich als auch privat genutzt werden dürfen, dann sollten unbedingt klare Nutzungsregeln aufgestellt werden.

Von Dr. Stefan Rieder

Die Arbeitgeberin muss nach Art. 327 OR als Vorbereitungshandlung die Mitarbeitenden mit den zur Arbeitserfüllung erforderlichen Arbeitsgeräten und Material ausrüsten, sofern nichts anderes verabredet oder üblich ist. Typischerweise erhalten Mitarbeitende also ihre Arbeitsgeräte zur Verfügung gestellt, und Mitarbeitende müssen diese nach Massgabe der gesetzlichen Sorgfalts- und Treuepflicht (Art. 321a Abs. 2 OR) fachgerecht bedienen und sorgfältig behandeln. Wenn Arbeitsgeräte und Material im Zusammenhang mit einer Sorgfaltspflichtverletzung durch einen Mitarbeitenden beschädigt oder zerstört werden, besteht grundsätz-

lich seitens Mitarbeitenden eine Schadenersatzpflicht nach Art. 321e OR. Ob der Mitarbeitende für den vollständigen Schaden oder nur teilweise dafür haftet, hängt dabei insbesondere vom Grad des Verschuldens ab. Sofern ein Schaden nicht gerade absichtlich oder grob fahrlässig verursacht worden ist, ist in der Regel der Schaden im Rahmen einer Schadensbeteiligung nur teilweise durch den Mitarbeitenden zu tragen. Einen solchen Schaden kann die Arbeitgeberin von der nächsten Lohnzahlung in Abzug bringen, wobei im Regelfall mindestens das Existenzminimum ausbezahlt werden muss (Art. 323b Abs. 2 OR), sodass ein Schaden allenfalls

mit mehreren Lohnzahlungen verrechnet werden muss. Einzig ein absichtlich zugefügter Schaden darf ohne Beachtung des Existenzminimums vollständig mit dem Lohn verrechnet werden. Um das Haftungssubstrat zu erhöhen, kann es Sinn ergeben, dass im Arbeitsvertrag oder Personalreglement vereinbart wird, dass die Arbeitgeberin im Sinne einer Kautions zu einem Lohnrückbehalt berechtigt ist. Das Gesetz lässt in Art. 323a OR die Vereinbarung eines Lohnrückhalts zu, allerdings darf dieser pro fällige Lohnperiode maximal 10% und insgesamt nicht mehr als der Lohn für eine Arbeitswoche betragen. Aber immerhin kann so eine gewisse Kau-



Der Gebrauch eines geschäftlichen Poolfahrzeugs für private Zwecke ist ohne Zustimmung der Arbeitgeberin nicht erlaubt.

Früh handeln bei drohender Invalidität

IV-Eingliederungsmassnahmen im Betrieb

92% der Unternehmen nehmen den Kontakt mit der IV positiv wahr – und doch fühlt sich die Mehrheit schlecht informiert. Dieser Text gibt HR-Fachpersonen einen praxisnahen Überblick über die IV-Eingliederungsmassnahmen und zeigt, wie die IV betroffene Mitarbeitende und Betriebe gezielt unterstützen kann.

Von Jana Renker

Grosse Bereitschaft, wenig Erfahrung

Die BSV-Arbeitgeberbefragung 2025 (Forschungsbericht 01/26) zeigt: Unternehmen mit direkter IV-Erfahrung bewerten diese in 92% der Fälle positiv – gleichzeitig fühlt sich über die Hälfte schlecht über die IV-Instrumente informiert (53%). Über 80% der Unternehmen erklären sich grundsätzlich bereit, Mitarbeitende mit Einschränkungen weiter zu beschäftigen oder neu anzustellen; umgesetzt haben dies aber nur 32%. Besonders auffällig: Nur 15% würden Personen mit psychischen Erkrankungen beschäftigen.

Dabei machen psychische Erkrankungen gemäss IV-Statistik 2025 (BSV, publiziert am 26.5.2026) 53% aller Neurenten aus. Genau dort, wo die Rentenlast am grössten ist, ist die Eingliederungsbereitschaft am geringsten. Mit welchen Massnahmen kann die Invalidenversicherung (IV) Betroffene und Arbeitgebende bei der beruflichen Eingliederung unterstützen?

Frühintervention (Art. 7d IVG): Früh handeln

Die Frühintervention erlaubt der IV, bereits bei drohender Invalidität aktiv zu werden. Während laufender Abklärungen können Massnahmen bis zu CHF 20'000.– gesprochen werden. Das Spektrum reicht von Arbeitsplatzanpassungen, Ausbildungskursen und Arbeitsvermittlung bis zur sozialberuflichen Rehabilitation. Eine IV-Anmeldung ist Voraussetzung. Während der Frühintervention besteht kein Taggeldanspruch.



Die Frühintervention erlaubt der IV, bereits bei drohender Invalidität aktiv zu werden. Das Spektrum reicht von Arbeitsplatzanpassungen, Ausbildungskursen und Arbeitsvermittlung bis zur sozialberuflichen Rehabilitation.

Praxisbeispiel: Frühintervention

Fabienne S. (42) wird wegen einer Depression krankgeschrieben; parallel laufen Abklärungen für ADHS/ASS. Die IV initiiert ein Job-Coaching zur schrittweisen Rückkehr und passt den Arbeitsplatz an. Sowohl Fabienne S. wie der Betrieb erhalten fachliche Unterstützung, die Stabilisierung und Vermeidung der Invalidität und Langzeitabsenz wird unterstützt.

Integrationsmassnahmen (Art. 14a IVG): Arbeitsfähigkeit aufbauen

Integrationsmassnahmen richten sich an Personen, die mindestens sechs Monate zu mindestens 50% arbeitsunfähig sind, und ermöglichen einen schrittweisen Aufbau der Leistungs- und Belastungsfähigkeit – soweit möglich direkt im Betrieb. Mindestpräsenz: acht Stunden pro Woche; Befristung: maximal zwölf Monate.

Für Arbeitgebende doppelt attraktiv: Die betroffene Person hat Anspruch

auf ein IV-Taggeld von 80% des letzten Einkommens (Art. 22 IVG) – womit die Lohnfortzahlungspflicht entfällt. Beim Betreuungsaufwand richtet die IV zusätzlich eine Entschädigung bis CHF 100.– pro Anwesenheitstag aus, degressiv nach abnehmendem Bedarf (Art. 14a IVG; KSBEM, Rz. 1503–1504).

Praxisbeispiel: Integrationsmassnahme

Marco B. (38), gelernter Polymechaniker, war nach einer Tumorerkrankung neun Monate arbeitsunfähig. Nach einer Operation und anschliessenden Behandlungen wird ein schrittweiser Wiedereinstieg durch die Ärzte empfohlen. Die Belastbarkeit ist aufgrund der Behandlungsfolgen noch ungewiss.

Es erfolgt eine Integrationsmassnahme im Betrieb mit Unterstützung der IV – zunächst drei Tage pro Woche à drei Stunden, dann schrittweise steigend. Die IV begleitet den Aufbau durch ein Coaching und übernimmt das IV-Taggeld, während Marco im gewohnten Umfeld schrittweise arbeitsfähig wird.

Erfolgreiches KI-Roll-out im Unternehmen

Kulturwandel statt Tool-Schulung

Wenn überall über KI gesprochen wird, beginnt für das People-Team die eigentliche Arbeit: Mitarbeitende mit ganz unterschiedlichen Vorkenntnissen fit für den KI-Alltag zu machen. Ein Erfahrungsbericht darüber, weshalb Challenges den Einstieg erleichterten und Tools allein keinen Kulturwandel auslösen.

Von Daphne Rühl

Es gibt diesen Moment in Unternehmen, in dem KI aufhört, ein Thema der IT zu sein – und beim People-Team landet. Bei Comparis war das im Frühling 2025 der Fall: ChatGPT war längst auf privaten Geräten angekommen, einige Teams experimentierten bereits intensiv, andere beobachteten das Thema noch aus der Distanz. Genau diese Unterschiede wurden zu unserer Ausgangslage.

Der Wissensstand als Ausgangspunkt

Bevor wir überhaupt über Schulungen nachdachten, mussten wir uns einer unbequemen Realität stellen: Unsere rund 130 Mitarbeitenden starteten mit völlig unterschiedlichen Voraussetzungen. Einige bauten bereits eigene Custom-GPTs, andere hatten den Begriff «Prompt» noch nie gehört.

Viele Unternehmen starten KI-Initiativen mit Tool-Schulungen. Unser grösstes Learning war jedoch: Nicht das Tool ist die eigentliche Herausforderung, sondern die sehr unterschiedlichen Lernstände und die kulturelle Akzeptanz.

Schnell war klar: Eine Standardschulung für alle würde nicht funktionieren. Für die einen wäre sie langweilig gewesen, für die anderen überfordernd. Deshalb entschieden wir uns für ein zweistufiges Modell. Zuerst sollten alle ein gemeinsames Grundverständnis entwickeln. Danach ging es darum, die Kompetenzen je nach Funktionsbereich gezielt zu vertiefen.

Die Konzeption übernahm ein fünfköpfiges AI Competence Team aus den verschiedensten Fachbereichen. Diese Mischung war bewusst gewählt. Denn wer KI ausschliesslich aus technischer

Perspektive denkt, verliert schnell einen grossen Teil der Organisation.

Probieren statt Frontalunterricht

Gestartet haben wir bei Comparis nicht mit einer klassischen Schulung, sondern mit einem Kick-off-Event in Form von AI-Challenges. In kleinen Gruppen bekamen Mitarbeitende konkrete Aufgaben, die sie mithilfe von KI lösen sollten.

Auch die Gruppenzusammensetzung war Absicht: Erfahrene Mitarbeitende arbeiteten gemeinsam mit Einsteigenden, Marketing mit Operations, HR mit Data. Wer noch nie mit einem Sprachmodell gearbeitet hatte, erlebte direkt, was möglich ist. Wer bereits Erfahrung hatte, übernahm automatisch die Rolle des Coaches. Der wichtigste Effekt war allerdings nicht fachlicher Natur. Die Hemmschwellen sanken spürbar. Wer einmal gemeinsam darüber gelacht hat, dass das Modell Unsinn produziert, hat später weniger Berührungsängste, selbst damit zu experimentieren. Gerade dieser spielerische Einstieg erwies sich als wichtiger als jede theoretische Einführung.

Pflicht, relevant oder freiwillig?

Nach dem spielerischen Einstieg folgte die strukturierte Lernphase. Gemeinsam mit unserem Bildungspartner Masterplan entwickelten wir Lernpfade in drei Kategorien:

- Was müssen alle Mitarbeitenden können?
- Welche Kompetenzen sind für bestimmte Funktionsgruppen relevant?
- Welche Inhalte eignen sich für diejenigen, die tiefer einsteigen möchten?

Diese Einteilung klingt simpel, war aber eine der schwierigsten Aufgaben im gesamten Prozess. Für jede Funktionsgruppe – etwa Operations und User Advisory als gemeinsame Einheit – mussten wir konkret beantworten: Welche KI-Kompetenz löst hier welches Problem? Wo bringt der Lernaufwand echten Mehrwert und wo eher nicht?

Zusätzlich blieben freiwillige Vertiefungspfade offen zugänglich und werden rege genutzt. Heute sind die KI-Schulungen fester Bestandteil unseres Onboardings – ein Zeichen dafür, dass KI-Kompetenz



Wie gelingt es, Mitarbeitende mit ganz unterschiedlichen Vorkenntnissen fit für den KI-Alltag zu machen?

Menschliche Verantwortung beim KI-Einsatz

Die Mensch-Maschine-Konvergenz

Künstliche Intelligenz (KI) verändert nicht nur Prozesse. Sie verschiebt Rollen, Verantwortung und das Erleben von Kompetenz. Wer Mensch-Maschine-Teaming verantwortungsvoll gestalten will, muss deshalb Arbeit psychologisch analysieren und klären, wo KI unterstützt, steuert oder Verantwortung verändert.

Von Clemente Minonne

Von Tools zu Arbeitssystemen

Wenn heute über KI gesprochen wird, steht meist die Frage im Vordergrund, was solche Systeme können: Texte schreiben, Bilder generieren, Daten auswerten, Prozesse automatisieren oder Entscheidungen vorbereiten. Aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht greift diese Perspektive zu kurz. Entscheidend ist nicht nur, was KI leistet, sondern was ihre Einbettung in Arbeit mit Menschen, Rollen und der Organisation als soziales System macht.

Konvergenz (zunehmendes Zusammenwachsen) von Mensch und Maschine bedeutet, dass Technologie nicht mehr nur als externes Werkzeug neben der Arbeit steht. Sie wird Teil der Arbeitslogik selbst. KI priorisiert Informationen, verdichtet Daten, generiert Vorschläge und simuliert Optionen. Damit verschiebt sich nicht nur Effizienz. Es verschieben sich auch Kontrolle, Selbstwirksamkeit, Vertrauen und Verantwortung.

Wenn ein System vorschlägt, was als Nächstes zu tun ist, bleibt der Mensch zwar formell verantwortlich, psychologisch verändert sich aber die Situation: Wer entscheidet tatsächlich? Wer versteht die Grundlage der Empfehlung? Und wie erleben Menschen ihre Selbstkompetenz, wenn wesentliche Teile der eigenen Arbeit vorstrukturiert werden?

Vier Formen der Konvergenz

Die Mensch-Maschine-Konvergenz lässt sich über zwei Dimensionen betrachten: **physische** Leistung und **kognitive** Leistung, und bildet so die Mensch-Maschine-Konvergenz-Matrix.¹ Daraus entstehen **vier Formen** technologischer Durchdringung von Arbeit.

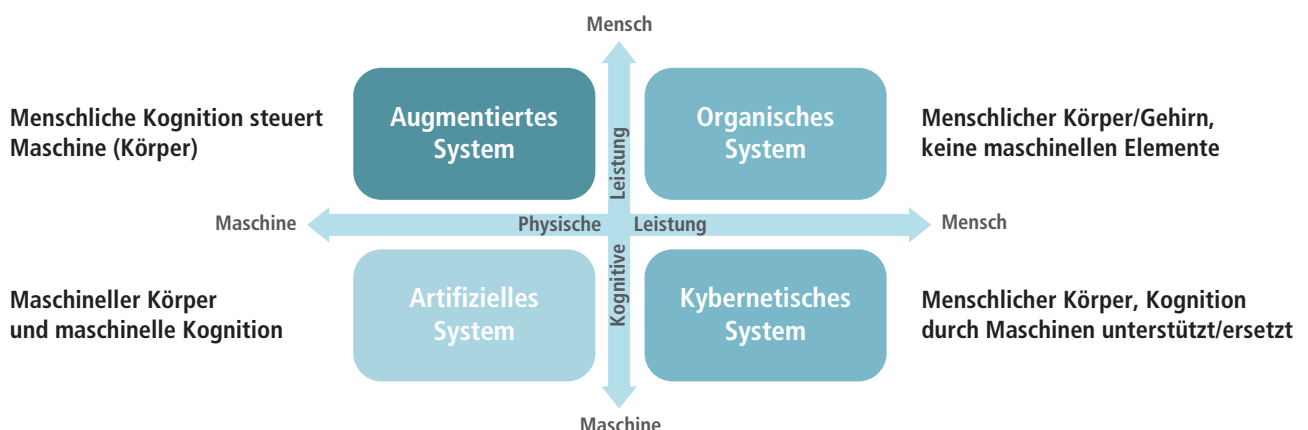
Das **«organische System»** beschreibt den *Menschen ohne maschinelle Erweiterung*. Körper und Kognition bleiben *menschlich*. Dieser Referenzpunkt ist wichtig, weil viele Vorstellungen von

Arbeit, Autonomie und Verantwortung noch immer von diesem Bild ausgehen. Doch selbst dort, wo Menschen ohne direkte KI-Unterstützung handeln, findet Arbeit zunehmend in digital geprägten Umgebungen statt.

Das **«augmentierte System»** beschreibt Situationen, in denen die *menschliche Kognition zentral* bleibt, während *Technologie die physische Leistung* des Menschen *erweitert*. Dazu gehören z.B. robotische Assistenzsysteme im Arbeitsprozess. Die Maschine ersetzt den Menschen nicht, sondern verstärkt insbesondere seine physischen Möglichkeiten. Psychologisch kann dies befähigend wirken. Gleichzeitig kann Abhängigkeit entstehen, wenn die eigene Wirksamkeit zunehmend an Systemverfügbarkeit gebunden ist.

Das **«kybernetische System»** geht weiter. Hier bleibt der *menschliche Körper im Zentrum*, während *kognitive Leistungen durch KI unterstützt* oder teilweise über-

Mensch-Maschine-Konvergenz-Matrix (Minonne, 2025)



Quelle: Mensch-Maschine-Konvergenz-Matrix (Minonne, 2025)

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Welche Funktion hat Igor Batarelo am Universitätsspital Basel (Titelinterview)?

- ☐ Leiter Forschung und Innovation
- ☐ Leiter HR Strategie und Entwicklung sowie stellvertretender Direktor Personal
- ☐ Direktor Unternehmensentwicklung und Transformation

Welche KI-Anwendung ist nach dem EU AI Act im HR-Bereich grundsätzlich verboten?

- ☐ Bewerbungsunterlagen werden mithilfe von KI analysiert und vorsortiert, während die finale Einstellungsentscheidung von einer Person getroffen wird.
- ☐ Stelleninserate werden mit Unterstützung von KI erstellt, ohne dass dabei Personendaten bearbeitet werden.
- ☐ Die Emotionen von Bewerbenden oder Mitarbeitenden werden mithilfe von KI erkannt und ausgewertet.

Was beschreibt das «organische System» in der Mensch-Maschine-Konvergenz-Matrix?

- ☐ Einen Menschen ohne maschinelle Erweiterung, bei dem sowohl die körperliche als auch die kognitive Leistung vollständig menschlich bleiben.
- ☐ Einen Menschen, dessen körperliche Fähigkeiten durch technische Hilfsmittel erweitert werden, während die kognitive Leistung unverändert bleibt.
- ☐ Ein Arbeitssystem, in dem körperliche und kognitive Aufgaben vollständig von künstlicher Intelligenz und Robotik übernommen werden.

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf www.personal-schweiz.ch am Wettbewerb teil!



Alternativ gelangen Sie via QR-Code direkt zum Fragebogen. Öffnen Sie dazu die Foto-App auf Ihrem Smartphone und fokussieren Sie den Code. Die eingeblendete Adresse führt direkt zum Gewinnspiel.

Lösungen und der/die Gewinner*in werden in der Ausgabe September 2026 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 10.8.2026. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.



Genuss und Spannung für 2 Personen

Dinner & Casino gewinnen

Der perfekte Rahmen für besondere Anlässe

Das Grand Casino Luzern verleiht Veranstaltungen eine aussergewöhnliche Dimension und schafft Erlebnisse, die weit über den klassischen Eventrahmen hinausgehen. Direkt an der Luzerner Seepromenade gelegen, verbindet das traditionsreiche Haus stilvolle Unterhaltung, exklusive Atmosphäre und moderne Gastfreundschaft zu einem einzigartigen Gesamterlebnis für Geschäfts- und Privatanlässe.

grandcasinoluzern.ch

Package Inhalt:

- Apéro
- 3-Gang-Menü
- Freier Eintritt
- CHF 25.- Freeplay

CASINO LUZERN

Der Kern menschlicher Führung

Wenn KI führt: Was bleibt dann noch vom Menschen?

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur Prozesse, sondern auch den Umgang mit Wissen, Kommunikation und Entscheidungen. Viele Mitarbeitende nutzen KI bereits heute selbstverständlich im Arbeitsalltag. Damit verschieben sich Erwartungen, Rollen und teilweise auch klassische Hierarchien. Gleichzeitig wird sichtbar, welche Fähigkeiten auch in Zukunft zutiefst menschlich bleiben.

Von Andrea Rutishauser

KI kann Führung heute an verschiedenen Stellen sinnvoll begleiten: bei der Vorbereitung von Gesprächen und Prozessen, bei der operativen Entlastung, in der Kommunikation über kulturelle Grenzen hinweg sowie bei der Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen. Genau diese Breite macht die Diskussion spannend. Denn je mehr KI leisten kann, desto drängender wird die Frage, ob sie Führung nur unterstützt oder irgendwann sogar ersetzt.

Kann KI Führung ersetzen?

Eine kürzlich durchgeführte repräsentative Befragung im Auftrag des Digitalverbands Bitkom zeigt, wie stark KI bereits in der Arbeitswelt angekommen ist. Befragt wurden 550 Erwerbstätige in Deutschland. Besonders aufhorchen lässt dabei eine Aussage: Rund 29% der Befragten sind überzeugt, dass eine KI ihre Vorgesetzten ersetzen könnte.

Diese Aussage wirft eine unbequeme Frage auf: Welche Art von Führung erleben Menschen heute eigentlich, wenn fast ein Drittel der Befragten glaubt, dass eine Maschine diese Rolle übernehmen könnte? Möglicherweise zeigt sich darin weniger die Stärke der KI als vielmehr die Schwäche der Führung. Dort, wo Führung primär aus Informationsweitergabe, Kontrolle, Standardkommunikation oder administrativer Koordination besteht, erscheint sie offensichtlich bereits heute automatisierbar. Gerade deshalb lohnt sich ein genauerer Blick darauf, in welchen Bereichen KI Führung sinnvoll unterstützen kann und wo die Grenzen dieser Technologie liegen.

a) KI vorbereitend einsetzen

Besonders hilfreich ist der Einsatz von KI in der Vorbereitung von Führungssituationen, etwa bei Mitarbeitergesprächen, Workshops, Konfliktsituationen oder Präsentationen. Führungspersonen können verschiedene Gesprächsverläufe simulieren, schwierige Fragen vorbereiten oder unterschiedliche Perspektiven einholen. Auch komplexe Themen lassen sich vereinfachen oder strukturieren. KI kann zudem als Sparringspartner zur Reflexion dienen. Sie hilft dabei, Hypothesen zu entwickeln, Denkfehler sichtbar zu machen oder Situationen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten.

Beispiel-Prompt:

«Du bist Expertin bzw. Experte für schwierige Mitarbeitergespräche. Ich muss mit einer Mitarbeiterin sprechen, die Verantwortung vermeidet, Aufgaben zurückschiebt und weniger liefert als erwartet. Zeige mir mögliche Reaktionen der Mitarbeiterin und passende, klare Antworten darauf. Die Antworten sollen ruhig, klar, wertschätzend und verbindlich sein.»

b) KI unterstützend einsetzen

Auch bei operativen Tätigkeiten kann KI sinnvoll entlasten: Sitzungen vorbereiten, Informationen zusammenfassen, Protokolle erstellen oder Daten analysieren. Viele Aufgaben lassen sich effizienter erledigen. Dadurch entsteht mehr Raum für echte Führungsarbeit: für Gespräche, für Entwicklung und für Kulturarbeit.

Zudem unterstützt KI beim Lernen und bei der persönlichen Entwicklung. Wissen, Modelle und Methoden werden

schneller zugänglich. Was früher oft nur im Coaching oder in Weiterbildungen verfügbar war, steht heute jederzeit zur Verfügung.

Beispiel-Prompt:

«Erstelle aus dem Sitzungsprotokoll eine strukturierte Zusammenfassung mit den wichtigsten Entscheidungen, offenen Punkten und konkreten nächsten Schritten.»

c) KI in Kommunikation und Kultur

KI kann Kommunikation vereinfachen und verbessern. Beispielsweise beim Formulieren schwieriger Botschaften, bei mehrsprachigen Texten oder beim Einnehmen unterschiedlicher kultureller Perspektiven. Gerade im internationalen Umfeld kann dies sehr hilfreich sein. Wer einer KI genügend Kontext liefert, erhält oft wertvolle Hinweise darauf, wie Aussagen in verschiedenen Kulturen wahrgenommen werden könnten.

Beispiel-Prompt:

«Du bist Expertin bzw. Experte für interkulturelle Kommunikation und chinesische Arbeitskultur. Ich führe ein Mitarbeitergespräch mit einer Person vom chinesischen Festland. Zeige mir, worauf ich kulturell besonders achten sollte, damit das Gespräch respektvoll, vertrauensvoll und zielführend verläuft.»

d) KI bei der Entscheidungsfindung

KI kann Entscheidungen vorbereiten, Muster erkennen und Risiken sichtbar machen. Dadurch entstehen neue Möglichkeiten, beispielsweise bei Mitarbeiterbefragungen, Datenanalysen oder der

Weiterbildungen im HR & Leadership

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
Seminare						
Arbeitszeugnisse analysieren und erstellen – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Autonomie statt Micromanagement – Führen in der Selbstverantwortung	Feusisberg	zfu.ch/go/aut	2 T	Diverse	2 Tage	Referentin: Kristin Henke
Change als Chance: Führen in Veränderungsprozessen	Feusisberg	zfu.ch/go/rft1	3 T	Diverse	3 Tage	Referentin: Katrin Greßer
Die erfolgreiche HR-Assistenz	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Do	1 Tag	Inkl. Zertifikat
Führen im Generationenmix	Rüschlikon	zfu.ch/go/gef	1 T	Diverse	1 Tag	Referentin: Carolina Pirelli-Häring
Gespräche, die keiner führen will	Rüschlikon, Feusisberg	zfu.ch/go/ges	1 T	Diverse	1 Tag	Referent: Markus Marthaler
Leadership-Troubleshooting: Kritische Führungssituationen zielgerichtet meistern	Rüschlikon, Feusisberg	zfu.ch/go/lts	2 T	Diverse	2 Tage	Referent: Markus Marthaler
Lohnabrechnung – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Mi oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Personaladministration: Arbeitszeugnisse	Reinach (BL)	hr-andrist.ch	½ T	Do	½ Tag	Fragen vorab an Referentin
Zertifizierte Lehrgänge						
Advanced Leadership-Programm WEKA	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Arbeitsrecht-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi, Do oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
Change Management Skills Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Change-Manager/in ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zcm	11 T	Modular	9 Tage	4 Module, 4 E-Learnings
Coaching Basics – Toolbox	Olten, Zürich	coachingzentrum.ch/coaching	5 M	Diverse	6 Tage	Modulares Programm bis CAS Coaching
Digital Collaboration Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Mi oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
Dipl. wertorientierter systemischer Coach & Berater/in (CAS/ISO/ICI)	Verschiedene	coachakademie.ch	10 T	Mo, Do oder Fr	7 Module	Nach Nach St.Galler Coaching Modell®
Future Leadership Skills Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Geschäftsführer-Programm WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi, Do oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
HR-Assistent/in	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	–	Präsenzunterricht oder Blended Learning
HR-Assistent/in	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch/berufsakademie	6 M	Je nach Modell	104 Lektionen	2 Modelle, mit Prüfungssimulation
HR-Assistent/in HRSE	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch	6 M	Do	64 Lektionen	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8 M	Mi	26 Halbtage	Zusätzlich Zertifikat der FHNW
HR-Assistent/in HRSE	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	6 M	Flexibel	130 Stunden	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Online-Lehrgang	hr-ausbildungen.ch	6 M	Fr oder Sa	12 Tage	100% Online mit Zoom
HR-Assistent/in WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Kommunikation WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Professional WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR Transformation Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	10 Tage	Modulares Programm
Int. Payroll-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Junior Leadership-Programm WEKA	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Leadership Communication WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Leadership Executive ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zle	10 T	Modular	8 Tage	5 Module, 13 E-Learnings
Zert. Leadership Professional ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zlp	8 T	Modular	8 Tage	4 Module, 10 E-Learnings
Leadership Trainings «BWI – der Führungsausweis»	BWI Zürich	bwi.ch	9–12 M	Diverse	10 Tage	Pflicht- und Wahltag zu Team- oder Projektführung
Lernprozesse digital unterstützen	Olten, Zürich	lernwerkstatt.ch/digital	3 M	Diverse	5 Tage	Parallellehrgang für verpasste Termine
New Leadership WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di oder Mi	5 Tage	Modulares Programm
Payroll Experte/in kv edupool	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	–	kv edupool-Diplom
Payroll Experte/in kv edupool	Münchenstein	kvpro.ch	5 M	Do	70 Lektionen	kv edupool-Diplom
Payroll Spezialist/in	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	–	Abschluss Payroll Manager/in kv edupool
Powerteam Training WEKA/SIB	SIB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Professional Leadership WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Mo, Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Recruiting Professional WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Recruiting Spezialist/in	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	85 Lektionen	30% Online-Unterricht
Ressourcenorientiertes Coaching	12 Standorte	coach-werden.ch	4 M	Diverse	12 Tage	Neu auch online
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	12 M	Diverse	176 Lektionen	kv edupool-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6–12 M	Div. Zeitmodelle	170 Lektionen	Präsenzunterricht oder Blended Learning, kv edupool-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	z.B. Zentrum Bildung Baden/online	zentrumbildung.ch	8–10 M	Di und Sa oder Di und Do	150 Lektionen	kv edupool-Diplom, 3 Starts/Jahr
Sozialversicherungs-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
SVEB-Zertifikat Ausbilder/in	29 Standorte	sveb-1.ch	4 M	Diverse	14 Tage	Parallellehrgang für verpasste Termine
Swiss Payroll Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm

Lifelong Learning

Was wissen Sie morgen noch?

Wann haben Sie zuletzt etwas wirklich Neues gelernt? In einer Welt, in der Wissen schneller veraltet als je zuvor und künstliche Intelligenz unseren Alltag prägt und verändert, wird von den Menschen weit mehr als nur Fachwissen verlangt. Lebenslanges Lernen wird so zur Schlüsselkompetenz in der heutigen Welt.

Von Sonja Kupferschmid und Sophie Plüss

Die Halbwertszeit des Wissens nimmt immer weiter ab: Das Fachwissen veraltet, neue Erkenntnisse entstehen, oder das bestehende Wissen wird mit Neuem überlagert. Es wird deutlich gezeigt, dass Wissen ein dynamisches Gut ist, das stetig erneuert und erweitert wird. Zusätzlich werden auf dem Arbeitsmarkt immer mehr Soft Skills und Future Skills verlangt. Zukunftskompetenzen müssen auch immer wieder gelernt und an die bevorstehende Situation angepasst werden.¹ Diese Fähigkeiten sind besonders in der heutigen schnelllebigen Arbeitswelt zentral.² Lebenslanges Lernen wird damit zur unverzichtbaren Grundhaltung.



Beim lebenslangen Lernen spielt das Mindset eine entscheidende Rolle.

Lifelong Learning: Definition

Lebenslanges Lernen, oder Lifelong Learning, erstreckt sich, wie der Name es schon sagt, von der Geburt bis zum Ableben, also über die ganze Lebenszeit hinweg. Dabei ist nicht nur das formale, akademische Lernen gemeint, sondern auch das informelle Lernen, zum Beispiel was man von Familie und Freunden lernt. Lebenslanges Lernen zielt darauf ab, dass Menschen kontinuierlich Lernmöglichkeiten nutzen und ihr volles Potenzial entfalten.³ Die Definition bezieht sich auf die berufliche und persönliche Entwicklung und ist ein Erfolgsfaktor im Bereich der Personalentwicklung.⁴

Ein wichtiger Faktor beim lebenslangen Lernen ist das selbstgesteuerte Lernen. Von den Lernenden selbst werden dabei eigene Ziele und Lernstrategien bestimmt, und die Verantwortung liegt bei ihnen, diese zu erreichen. Das bedeutet nicht, dass dabei keine Inputs von aussen kommen und die Lernenden komplett auf sich allein gestellt sind. Rahmenbedin-

gungen oder Lerninhalte können weiterhin vorgegeben werden.⁵ Die Verantwortung, etwas zu lernen, liegt also ganz bei den Lernenden selbst. Mit dem richtigen Mindset und der richtigen Vorgehensweise kann so ein Leben lang immer Neues dazugelernt werden.

Beim lebenslangen Lernen spielt auch das Mindset der Personen eine Rolle. Die Psychologin Carol Dweck unterscheidet zwischen dem Fixed und Growth Mindset. Beim Fixed Mindset steht die Annahme, dass Intelligenz und Fähigkeiten angeboren und statisch sind, im Vordergrund. Ein solches Mindset kann zu Demotivation führen; Fehler werden vermieden, um das Gefühl von Kompetenz aufrechtzuerhalten. Im Gegensatz dazu steht das Growth Mindset. Dieses basiert auf der Überzeugung, dass Fähigkeiten und Intelligenz nicht angeboren sind, sondern über die Lebensspanne hinweg immer weiterentwickelt werden können. In diesem Mindset werden Schwierigkei-

ten als Lernchance gesehen, und es wird aktiv nach Herausforderungen gesucht, damit man sich weiterentwickeln kann. Ein Growth Mindset kann durch bewusste Übungen und Reflexionen antrainiert werden.⁶ Lebenslanges Lernen und das Growth Mindset bedingen sich gegenseitig: Wer davon überzeugt ist, dass Wachstum immer möglich ist, wird auch immer wieder den Mut aufbringen, Neues zu wagen und zu lernen.

KI-unterstütztes Lernen

Die künstliche Intelligenz zählt mittlerweile als zentraler Treiber lebenslangen Lernens¹. Mehr als jede*r zweite Internetnutzer*in der Schweizer Bevölkerung nutzte 2024 bereits ein KI-Tool. Dies sind bereits 17% mehr als im Vorjahr. Mehr als jede dritte Person nutzte das KI-Tool in der Bildung oder für die Arbeit.⁷ Umso wichtiger ist es daher, zu beleuchten, inwiefern KI-Tools mit nachhaltigem und langfristigen Lernen vereint werden können.

Fragen aktiv zu stellen, ist keine Sonderbehandlung. Es ist konsequente Führung.

Klarheit auf Unternehmensebene als Voraussetzung

Ein zentraler Hebel liegt dabei auf Unternehmensebene. Es reicht nicht, im Einzelfall flexible Lösungen zu finden. Es muss grundsätzlich klar sein, wie das Unternehmen mit Vereinbarkeit und flexiblen Arbeitsmodellen umgeht. Diese Klarheit schafft Orientierung, für Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen. Sie verhindert, dass Vereinbarkeit vom Wohlwollen einzelner Vorgesetzter abhängt.

Konkrete Instrumente können dabei helfen: Ferienkauf, unbezahlter Urlaub, Arbeitszeitmodelle, die sich Lebensphasen anpassen. Auch Varianten, bei denen geleistete Mehrarbeit in zusätzliche freie Tage umgewandelt wird, zeigen, wie flexibel Organisationen heute denken können. Entscheidend ist jedoch nicht das einzelne Instrument. Entscheidend ist, wie es eingebettet ist, in eine Kultur, die Vertrauen schafft und individuelle Lösungen nicht als Ausnahme, sondern als Normalfall behandelt.

Flexible Arbeitsmodelle verändern dabei nicht nur die Situation von Müttern, sie verändern die Arbeitsweise insgesamt. Wenn ein signifikanter Teil der Belegschaft in Teilzeit arbeitet, verschiebt sich der Fokus automatisch weg von Präsenz hin zu Ergebnissen. Zusammenarbeit wird bewusster gestaltet, Verantwortung klarer verteilt. Das ist kein Nachteil. Das ist organisationale Reife.

Vereinbarkeit ist auch eine wirtschaftliche Entscheidung

Auch wirtschaftlich ist das Argument eindeutig: Unternehmen, die Mütter im Arbeitsmarkt halten, sichern sich langfristig erfahrene Fachkräfte. Viele erhöhen ihr Pensum wieder, sobald die Kinder älter werden. Wer diese Phase überbrückt, profitiert von Mitarbeitenden, die über Jahre Wissen aufgebaut und kontinuierlich Leistung erbracht haben. Umgekehrt wird ein Wiedereinstieg nach längerer Abwesenheit zunehmend schwieriger, gerade in einem Umfeld, das sich technologisch rasant weiterentwickelt. Vereinbarkeit ist

damit nicht nur eine kulturelle Frage. Sie ist eine wirtschaftliche Entscheidung.

Gleichzeitig braucht es Ehrlichkeit: Vereinbarkeit bedeutet nicht, dass jederzeit alles möglich ist. Bestimmte Rollen erfordern Verlässlichkeit und Entscheidungsfähigkeit. Karriere verläuft nicht immer linear – und es gibt Phasen, in denen andere Prioritäten im Vordergrund stehen. Das ist keine Schwäche. Es ist Realität. Entscheidend ist, dass diese Realität offen angesprochen wird – ohne implizite Wertung.

Der grösste Hebel liegt im Alltag

Was ich in meiner eigenen Führungsarbeit gelernt habe: Der grösste Hebel liegt nicht in neuen Programmen. Er liegt im Verhalten von Führungskräften im Alltag. In den regelmässigen Gesprächen. In der Bereitschaft, zuzuhören und Erwartungen aktiv abzugleichen. In der Fähigkeit, Verantwortung nicht nur einzufordern, sondern auch Rahmenbedingungen dafür zu schaffen.

Wer Vereinbarkeit nachhaltig ermöglichen will, muss Führung neu denken. Weg von Kontrolle, hin zu Vertrauen. Weg von Präsenz als Leistungsindikator, hin zu Ergebnisorientierung. Weg von impliziten Annahmen, hin zu klarer Kommunikation.

Am Ende entscheidet nicht das HR-Instrument, sondern die gelebte Kultur. Und Kultur entsteht nicht im Konzept. Sie entsteht täglich – in jedem Gespräch, das Führungskräfte führen oder nicht führen. Nur wenn diese Verantwortung bewusst wahrgenommen wird, entsteht der Raum, in dem Karriere und Mutterschaft kein Widerspruch mehr sind.



Elisa Krebs ist Chief Human Resources Officer und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Löwenfels Partner AG und bringt über 12 Jahre Erfahrung im Human Resources mit. Ihre Expertise liegt in der

strategischen Weiterentwicklung von HR, Personalentwicklung und Unternehmenskultur. Selbst Mutter von drei Söhnen weiss sie aus eigener Erfahrung: Vereinbarkeit entscheidet sich nicht im Konzept, sondern im täglichen Führungsverhalten.

Lernen früher und heute

Lernen war schon immer weit mehr als das reine Speichern von Wissen. Bereits in den 1960er-Jahren beschrieb der Psychologe Albert Bandura mit seiner Theorie des «Lernens am Modell», wie Menschen Verhalten durch Beobachtung übernehmen. Kinder lernen Sprache durch Nachahmung, Mitarbeitende orientieren sich am Kommunikationsstil ihrer Führungskraft. Auch heute geschieht das – einfach digital erweitert: Wir verfolgen Tutorials, fragen ChatGPT oder analysieren Beiträge auf LinkedIn. Die entscheidende Frage ist, welche Vorbilder uns prägen – analog wie digital.

Doch Lernen funktioniert nicht nur über Vorbilder, sondern auch über Erfahrungen. So zeigte B.F. Skinner bereits in den 1950er-Jahren mit seinen Experimenten, dass positive Erfahrungen Verhalten verstärken. Wer für eine gelungene Präsentation Anerkennung erhält, tritt meist selbstbewusster auf. Diesen Mechanismus nutzen auch digitale Lernplattformen: Badges oder Fortschrittsanzeigen sorgen für kleine Erfolgserlebnisse und motivieren zum Dranbleiben. Sichtbare Fortschritte vermitteln Orientierung, sind aber noch kein Beweis für Lernen.

Denn trotz aller technologischen Entwicklungen bleibt Lernen eine Blackbox. Obwohl wir heute deutlich mehr über Hirnprozesse wissen, bleibt rätselhaft, weshalb manche Inhalte hängen bleiben und andere nicht. Besuchen zwei Personen denselben Kurs, verändert vielleicht nur eine ihr Verhalten nachhaltig. KI kann Lernwege personalisieren – Motivation, Emotionen und persönliche Erfahrungen jedoch nicht ersetzen. Denn nachhaltig lernen wir nicht, weil wir müssen, sondern weil Inhalte anwendbar sind und für uns persönlich Bedeutung haben – mit oder ohne KI.

Verändert KI unser Lernen tatsächlich? Teilweise, aber nicht im Kern. KI verändert Werkzeuge und den Zugang zu Wissen. Dabei überschätzen wir oft, wie einfach Lernen wirklich ist. Die Grundlagen des Lernens bleiben konstant: Wir lernen durch Vorbilder, Erfahrungen, Wiederholung und Bedeutung. Nachhaltiges Lernen bleibt anspruchsvoll.

Dr. Pamela Bethke-Langenegger

ist Wirtschaftspädagogin, Beraterin und Gründerin von Lernspot. Mit ihrer Arbeit begleitet sie Menschen in unterschiedlichen Lebens- und Lernphasen auf ihrem individuellen Lernweg und unterstützt Organisationen, Teams und Führungskräfte in Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.

